Тема: «Инновационная деятельность в муниципальной образовательной системе как объект управления»

Выполнила:

учитель математики

МАОУ «Савинская ООШ»

О.Н. Алексеева

Содержание

Введение…………………………………………………………………………2

1. Инновационная деятельность в муниципальной образовательной системе как объект управления ………………………………………………………..3

2.Закономерности управления инновационным процессом

в сельской школе …………………………………………………………..10

Заключение………………………………………………………………….. 17

Список использованных источников и литературы………………………19

Приложения…………………………………………………………………..21

**Введение**

Происходящие в стране социально-экономические преобразования требуют модернизации системы образования с целью её максимального приспособления к реалиям общественной жизни. Важнейшим средством обновления и модернизации образования являются инновационные процессы, происходящие в ОУ.

Предназначение инновационных процессов - развитие школы как педагогической системы и особой социальной организации, достижение качественно новых, более высоких результатов образования, повышение конкурентоспособности ОУ.

Инновационный процесс - комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению современных или осовремененных новшеств (теорий, методик, технологий и т.п.). Это процесс преобразования научного знания в инновацию, процесс последовательного превращения идеи в продукт, технологию или услугу; процесс мотивированный, целенаправленный, сознательный, ставящий своей целью перевод системы образования в новое качественное состояние, в режим развития.

Направленность, темпы, эффективность инновационных процессов зависят от социально-экономической среды, в которой они функционируют и развиваются, а также от качества управления. Система управления в современной науке трактуется как совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и прочих компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется весь комплекс функций управления.

1. **Инновационная деятельность в муниципальной образовательной системе как объект управления.**

Под управлением инновационным процессом в общеобразовательном учреждении следует понимать определённым образом организованное взаимодействие управляющих и управляемых систем, направленное на оптимизацию и гуманизацию образовательного процесса, на повышение результата образования.

Управленческий процесс эффективен, если он соответствует логике реального процесса развития, если решения субъекта управления оперативны и адекватны решаемой проблеме, если руководители ОУ, принимающие решения, обладают способностями оценить ситуацию, прогнозировать, управлять рисками.

На управление инновационным процессом оказывают влияние различные факторы внешней и внутренней среды, поэтому его следует рассматривать как совокупное управление следующими взаимосвязанными процессами: выполнение предписаний и рекомендаций вышестоящих органов управления образованием; внедрение в педагогическую практику новых достижений педагогической науки и смежных наук; освоение передового педагогического опыта; изучение и обобщение педагогического опыта внутри школы; изучение образовательных потребностей учащихся, пожеланий родителей и социального окружения; выдвижение инновационных идей, разработка, экспертиза и внедрение инноваций внутри школы; повышение инновационного потенциала школы как способности участников образования к осуществлению инновационной деятельности.

Управление инновационной деятельностью - процесс сложный, многофункциональный, включающий разнообразную совокупность действий, среди которых: постановка стратегических и тактических целей, анализ внешней среды с учетом неопределенности и риска, анализ инфраструктуры и возможностей учреждения, диагностика реально сложившейся ситуации, прогнозирование будущего состояния учреждения, поиск источников творческих идей и их финансирования, формирование инновационного портфеля, стратегическое и оперативное планирование, управление научными и методическими разработками, совершенствование организационных структур, анализ и оценка эффективности инноваций, разработка стратегии и тактики инновационного маркетинга, диверсификации и управление рисками и др.

Но главными направлениями и задачами инновационного менеджмента, на наш взгляд, следует считать: разработку и осуществление единой инновационной политики; определение системы стратегий, проектов, программ; ресурсное обеспечение и контроль за ходом инновационной деятельности; подготовку и обучение педагогов; формирование целевых коллективов, групп, осуществляющих решение инновационных проектов, создание инновационной среды. Управление инновационными процессами многовариантно, предполагает сочетание стандартов и неординарности комбинаций, гибкость и неповторимость способов действия, исходя из конкретной ситуации. В инновационном менеджменте готовых рецептов нет и быть не может. Но он учит тому, как, зная приемы, методы, способы решения тех или иных задач, добиться ощутимого успеха в развитии организации.

Управление инновационным процессом в контексте целостного развития школы должно осуществляться комплексно и включать следующие аспекты:

* работу с педагогическими кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационно-педагогической деятельности;
* работу с учащимися, предполагающую изучение и учёт интересов и образовательных потребностей учащихся, создание условий для адаптации детей к происходящим преобразованиям;
* работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к вводимым в школе новшествам и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;
* совершенствование работы совокупного субъекта внутришкольного управления с целью максимального использования имеющихся в школе ресурсов;
* осуществление связей с окружающей школу средой для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения в школу дополнительных ресурсов;
* осуществление контроля, анализа и регулирования инновационной деятельности;
* осуществление информационного обеспечения инновационной деятельности.

Развитие школы на основе инноваций представляет собой сложный и длительный процесс, конструирование которого неизбежно приобретает стратегический характер и требует разработки соответствующей стратегии управления. Выбор инновационной стратегии - одна из важнейших проблем управления нововведениями.

Чем более мощным стратегическим и системным ресурсом обладает инновация, тем труднее учесть ее последствия в управлении ОУ. Ведь инновационный процесс - это процесс вероятностный, а поэтому характеризующийся повышенной непределенностью и рисками, неприменимостью жесткого целеполагания, низкой предсказуемостью результатов и, следовательно, проблематичной и вероятностной отдачей. Данные свойства важно учитывать в управлении.

Противоречивость и разнонаправленность инновационных процессов в реальных условиях внутришкольного управления обуславливают необходимость их упорядочения. Оптимальным способом упорядочения инновационной деятельности является программно-целевое управление развивающейся школой.

В процессе перевода образовательного учреждения в режим развития выделяют следующие этапы:

* Осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды образовательного учреждения, т.е. наличие своего рода "идейного вдохновителя" и "генератора" будущих идей.
* Формирование команды, подразумевающей не столько административную (менеджерскую) команду, что само по себе является непременным и необходимым условием, сколько идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к осуществлению инновации.
* Мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности учителей к инновационной деятельности.
* Проблемный анализ школы, построение "проблемного поля" и определение главной (ключевой), на сегодняшний день, проблемы своего ОУ.
* Выработка проектной идеи развития школы. Это выбор объекта нововведений, который должен исходить из жизненной необходимости конкретной школы и однозначно быть понимаемым большинством участников образовательного процесса.
* Определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т.е. составление плана или программы ее реализации.
* Отслеживание первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий.

В рамках управления инновационными процессами необходима следующая совокупность управленческих действий:

* разработка нормативно-правовой базы управления инновационным процессом, включающей описание функциональных обязанностей и механизмов взаимодействия структурных подразделений управляющей системы;
* определение содержания инноваций, обеспечивающих целостное развитие школы на основе интеграции инновационных потенциалов школы, семьи и социальной среды;
* разработка научно-методического обеспечения инновационного процесса;
* подготовка подразделений структуры управления инновационным процессом к выполнению их функциональных обязанностей, педагогических кадров к инновационной деятельности, учащихся и их родителей к участию в инновационном процессе;
* обновление структуры внутришкольного управления; создание инновационного совета школы, инновационных и экспертных групп, творческих объединений педагогов, учащихся, родителей;
* обновление и реконструкция материально-технического оснащения учебно-воспитательного процесса;
* внедрение личностно адаптированной системы непрерывного образования и самообразования педагогических работников, направленной на повышение профессионально-педагогической компетентности в освоении инноваций;
* реализация системы организационно-процедурных механизмов выдвижения, экспертизы и реализации инновационных идей;
* осуществление системы управленческой поддержки образовательных инициатив и педагогического творчества;
* внедрение методики экспертизы инноваций;
* разработка и введение нормативов оценивания инновационно-педагогической деятельности;
* внедрение технологии определения эффективности управления инновационным процессом в школе;
* введение дополнительных образовательных услуг.

Важнейшим аспектом управления, определяющим эффективность инновационной деятельности в школе, является организация работы субъектов инновационного процесса. Субъекты инновационного процесса - лица, органы, организации, вовлеченные в процесс обновления школы.

Каждый субъект системы управления осуществляет весь функциональный цикл самоуправления: самоанализ, самоцелеполагание, самопланирование (проектирование и конструирование своей деятельности), самоорганизацию, самоконтроль, самокоррекцию.

Нововведенческие мероприятия должны быть неотъемлемой частью обычной, нормальной работы. Для этого инновационная деятельность требует создания творческой атмосферы в коллективе. Нельзя вынудить работать на самом высоком уровне. Хорошо выполненная работа - это чисто добровольный вклад, который возможен лишь тогда, когда сотрудник ощущает заботу о себе, чувствует себя совладельцем организации. В результате неосязаемое (доверие, забота, внимание) дает вполне осязаемые результаты - качество, эффективность работы, развитие организации.

Важнейшим условием успешности инноваций является наличие в школе инновационной среды - определённой системы морально-психологических отношений, подкреплённой комплексом мер организационного, методического, психологического характера, обеспечивающих введение инноваций в образовательный процесс школы.

К признакам инновационной среды относятся: способность педагогов к творчеству, наличие в коллективе партнёрских и дружеских отношений, хорошая обратная связь (с учащимися, семьями, социумом), а также интегративные характеристики высокоразвитого коллектива (общность ценностных ориентации, интересов, целевых установок и т. п.).

В управленческой практике известны различные формы интеграции инновационных усилий, повышения инновационного потенциала организации, вовлечения учителей в инновационную деятельность. Это стажировка, повышение квалификации педагогов; педагогические, методические советы, круглые столы, дискуссии; деловые, ролевые, эвристические игры по генерированию новых педагогических идей; творческая работа учителей в школьных, районных МО; самообразование, работа с научно-методической литературой; самостоятельная исследовательская, творческая деятельность над темой, участие в коллективной экспериментально-исследовательской деятельности в рамках общей проблемы; практикумы, тренинги; инновационные технологии обучения, интерактивные методы научно-методической работы; описание инновации как опыта работы, выступления на научно-практических конференциях, семинарах; творческие отчеты учителей по обобщению опыта и др.

Управление в инновационном менеджменте осуществляется с помощью различных методов, которые представляют собой систему правил и процедур выполнения различных задач управления инновациями. Используются как общие методы менеджмента, применяемые во всех сферах управленческой деятельности, так и специальные, характерные для инновационного менеджмента. К специальным методам относятся: методы выявления мнений (интервью, анкетирование мнений, выборочные опросы, экспертиза); аналитические методы (системный анализ, написание сценариев, сетевое планирование, функционально-стоимостной анализ, экономический анализ); методы оценки (риска, шансов, эффективности инноваций и др.); методы генерирования идей (мозговая атака, метод синектики, морфологический анализ, деловые игры и ситуации); принятия решений (таблицы решений, построение деревьев решений, сравнение альтернатив); методы прогнозирования (экспертные, экстраполяции, аналогии, метод Дельфи, имитационные модели), наглядного представления (графические модели, должностные описания и инструкции); методы аргументации (презентации, ведение переговоров).

В управлении инновационными процессами в образовании свою эффективность доказали следующее методы руководства инновационной деятельностью:

* методы создания (формирования) эффективно работающих творческих, исследовательских групп, эффективной системы коммуникаций;
* методы мотивации (стимулирование, создание креативного поля, мотивирующий контроль);
* методы создания условий для профессионального роста членов педколлектива;
* методы регулирования социально-психологического климата в коллективе, формирования внутришкольной культуры, интегрирующие усилия субъектов инновационного процесса в достижении целей развития школы.

Результат инновационной деятельности - конкретные изменения в объекте преобразований, качестве образовательной, педагогической и управаленческой деятельности. Педагогический мониторинг позволяет осуществить непрерывное научно обоснованное диагностико-прогностическое наблюдение за состоянием, развитием инновационного процесса, качеством его управления.

1. **Закономерности управления инновационным процессом в сельской школе**

Инновационные процессы в сельской образовательной среде протекают под влиянием специфических факторов, обусловленных особенностями сельской школы и сельского социума. Анализируя стратегические направления развития образования на селе, Е.В. Бондаревская и П.П. Пивненко указывают, что при обновлении современной сельской школы необходимо опираться на следующие объективные предпосылки:

* на исторический опыт, в результате которого сельская школа в России сложилась как уникальная образовательная система, обладающая особой миссией и являющаяся носительницей специфических культурно-образовательных ценностей: традиций, принципов;
* на «научное осмысление феномена сельской школы» на основе современных подходов к образованию;
* на постоянное изучение современной сельской школы и сельского социума как развивающейся культурно-педагогической среды.

Управление инновационным процессом в сельской средней школе должно обладать высокой адаптивностью к управляемой системе и позволять добиваться позитивного изменения результатов её деятельности, её структуры и возможностей её обновления.

Закономерности управления образовательными системами отражают прочные, существенные, устойчивые, повторяющиеся объективные связи, проявляющиеся в процессе управления. Они могут быть представлены как зависимости хода и результатов процесса управления от некоторых условий.

Основываясь на работах Ю.А. Конаржевского,  А.Н. Орлова и И.Ф. Исаева , к общим закономерностям управления, проявляющимся в любой образовательной системе, мы относим следующие зависимости:

* зависимость эффективности управления педагогическим процессом от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления;
* зависимость содержания и методов управления педагогическим процессом от содержания и методов организации педагогического процесса;
* зависимость эффективности педагогического процесса от аналитичности, целесообразности, гуманистичности, демократичности управления, от владения школьными руководителями различными видами управленческой деятельности: анализом, целеполаганием, планированием, организацией, контролем и регулированием педагогического процесса.

Наряду с этими закономерностями в управлении инновационным процессом в условиях сельских школ существуют и другие, обусловленные спецификой предмета нашего исследования.

Проведённое историко-педагогическое исследование показало, что уже к концу ХIХ в. в России сформировались достаточно чёткие представления о возможностях развития образования на селе. Согласно этим представлениям, сельская среда обладает значительным воспитательным потенциалом, обусловленным её близостью к природе, относительной простотой и доступностью в обучении крестьянскому труду, сохранением в сельской местности традиций народной педагогики. Вместе с тем, признавался низкий культурный уровень крестьянства, хотя крестьянская община, в целом, чаще всего идеализировалась. Изучение педагогического наследия выдающихся деятелей образования ХIХ – начала ХХ в. (Н.А. Корфа, Н.Ф. Бунакова, Л.Н. Толстого, С.А. Рачинского и др.) выявило, что определяющими условиями успеха их управленческой практики в сельских школах были забота об учительстве, вера в своих учителей, управленческая поддержка их творческих инициатив, создание условий для повышения педагогической квалификации, методическое обеспечение педагогических нововведений.

Идеи учёта специфики сельской образовательной среды в осуществляемом инновационном процессе, укрепления и расширения связей школы с сельской средой, развития социального партнёрства в обучении и воспитании сельских школьников, усиления позитивных факторов сельской местности, ослабления и преодоления влияния негативных факторов сельской среды на образовательный процесс разрабатываются и в советский период. В 1960–1970-е гг. огромное влияние на развитие сельских школ в СССР оказали управленческо-педагогический опыт и сочинения В.А. Сухомлинского. Анализ его трудов показывает, что им была создана педагогическая систему, не просто адаптированную к условиям сельской местности, но органично вырастающую из социально-природного окружения сельской школы. Особенности сельской школы как относительно изолированной образовательной системы учитывались благодаря идее автономности. В.А. Сухомлинский стремился, чтобы у возглавляемой им Павлышской школы было «всё своё»: своё жизненное пространство, свои производственные участки (сад, поле, мастерские), свои трудовые ресурсы (производительный труд детей и взрослых), свои педагогические кадры, своя концепция осуществления педагогического процесса, свои традиции, своя стратегия развития, «своё» (т.е. понимающее, неравнодушное, заботящееся о школе) социальное окружение.

Учёт особенностей сельской образовательной среды и вовлечение сельских школьников в систематическую социально значимую деятельность в советский период прослеживается в инновационном опыте ряда руководителей и педагогических коллективов сельских школ (А.А. Захаренко, А.Ф. Иванов и др.). Кроме того, становится очевидным, что управление инновациями в сельской школе наиболее эффективно в том случае, если оно сориентировано на гуманизацию образовательных отношений, на мотивацию инновационно-педагогической деятельности, на обеспечение в школе условий для образовательных инициатив и педагогического творчества, для самоорганизации и профессионально-личностной самореализации педагогов.

Инновационные процессы, происходящие сегодня в сельской образовательной среде, отличаются большим разнообразием и во многом определяются спецификой конкретной школы. Значительная изолированность сельских школ создаёт в каждой школе «неповторимую композицию местных условий» (И. Реморенко ), придаёт школе особенности, характерные только для неё.

Изучение инновационной практики сельских школ, проведённое в 2003-2008 гг. выявило, что эффективность инноваций существенно возрастает, если вводимые педагогические новшества:

* адаптированы к образовательной системе данной школы (практически все привнесённые извне успешные и положительно влияющие на образовательную систему педагогические инновации были адаптированы к специфике конкретной сельской школе, а не просто скопированы из чужого опыта; при этом нередко инновационная практика опиралась на школьные традиции, развивая их, по-новому раскрывая их потенциал);
* взаимосвязаны с другими инновациями, опираются на имеющийся в школе инновационный опыт (эта зависимость чётко проявилась в 87,4% изученных нами случаев);
* реализуются в условиях вовлечённости всех категорий участников образовательного процесса в активную инновационную деятельность и в управление ею (в частности, нами установлено, что от 54% до 85%  эффективных педагогических инноваций в сельских школах реализовано при поддержке и активном участии учащихся и родителей, в том числе, по их инициативе).
* позволяют наиболее полно реализовать возможности сельской среды, имеющиеся внутренние ресурсы;
* приводят к структурным изменениям в образовательной системе сельской школы и создают предпосылки для её долгосрочного инновационного развития;
* опираются на способность образовательной системы к самоорганизации, ориентируют участников инновационного процесса на профессионально-личностную самореализацию в инновационной деятельности.

Сопоставительный анализ данных, полученных в результате теоретико-эмпирического исследования, позволяет выделить следующие закономерности, отражающие специфику управления инновационным процессом в сельской средней школе и проявляющиеся как объективно существующие зависимости эффективности управления от следующих условий:

* приспособления внутришкольного управления к условиям конкретной сельской школы;
* использования в управлении инновациями возможностей сельской среды;
* обеспечения условий для самоорганизации участников инновационного процесса, для интенсивного использования внутренних ресурсов;
* реализации «местных» особенностей и сохранения уникальности школы в осуществляемом инновационном процессе;
* структурных преобразований, создающих предпосылки для дальнейшего обновления школьной образовательной системы и обеспечивающих устойчивость долгосрочного развития сельской школы на основе инноваций.

Современные инновационные процессы в сельских школах России отличает значительное разнообразие и разнонаправленность инноваций, что нередко приводит к утрате структурно-содержательной целостности школьной образовательной системы, к обострению внутренних противоречий и, как следствие, к проблемам, значительно снижающим эффективность инноваций. Опасность негативного влияния этих противоречий в сельской школе особенно велика, ввиду бедности её ресурсов и относительной немногочисленности участников инновационных процессов.

Изучение педагогической литературы и полученных эмпирических данных выявляет следующие недостатки современных инновационных процессов в образовании:

* разрозненность инноваций, отсутствие системы и преемственности в инновационной деятельности;
* формализация инновационной деятельности, проявляющаяся в чрезмерном увлечении внешней стороной новшества, «новизной ради новизны»;
* нарушение принципа природосообразности, слабый учёт возрастных особенностей, перегрузка учащихся, нанесение ущерба здоровью детей;
* слабая связь инновационной деятельности с социальным окружением школы, слабая ориентация на общественную пользу;
* противоречие между гуманистической направленностью современных инновационных идей и устаревшей нормативно-репрессивной системой управления их реализацией;
* низкий уровень профессиональной экспертизы и апробации нововведений, приводящий к тому, что за инновацию выдаётся то, что ею не является;
* недостаточный уровень профессиональной компетентности педагогов, приступающих к внедрению инновационных идей, технологий;
* низкая мотивация инновационной деятельности, отсутствие в школе инновационной среды.

В частности, С.А. Репин указывает, что структурно-содержательная целостность развития образовательной системы обеспечивается посредством формирования единой системы целей и задач управления в соответствии с социальным заказом и возможностями образовательной системы, соответствия всех аспектов управления установленной иерархии целей и задач, определения единой стратегии развития, усиления взаимопонимания между субъектами управления.

Таким образом, устранение недостатков, вызванных противоречивостью инновационных процессов, возможно, если в сельской школе реализуются не разрозненные инновационные проекты, а осуществляется целостная система инноваций в рамках единого инновационного процесса, сориентированного на долгосрочное развитие школьной образовательной системы. Это позволяет нам выделить ещё одну закономерность: зависимость эффективности управления инновациями в сельской средней школе от обеспечения структурно-содержательной целостности инновационного развития сельской школы, единства всех инноваций и направлений инновационной деятельности в инновационном процессе.

Итак, установлены закономерности, отражающие ключевые аспекты условий эффективности управления инновационным процессом в сельской средней школе:

* общие условия управления образовательными системами;
* особенности управления инновациями в сельской школе;
* условия обеспечения структурно-содержательной целостности осуществляемого в сельской школе инновационного процесса.

Реализация выявленных закономерностей в принципах внутришкольного управления с учётом социальных потребностей и возможностей образовательной системы составляет ядро нашей концепции, призванной обеспечить устойчивое долгосрочное развитие сельской школы на основе инноваций.

**Заключение**

Система российского образования претерпевает в последние годы значительные изменения. Меняются приоритеты в образовании, структура и содержание образования, вводятся новые образовательные стандарты.

Заметную роль в процессе преобразования учебных заведений играют педагогические коллективы школ, важнейшей характеристикой которых является способность к инновационной деятельности. Условием успешного развития инновационных процессов в сфере образования становится инновационный потенциал организации.

Инновационный потенциал педагогического коллектива раскрывается в способности к саморазвитию и реализации инновационных идей, проектов и технологий.

В теории социального управления качество социальной системы определяется как:

* уровень достижения поставленных целей;
* соответствие неким стандартам;
* степень удовлетворения ожиданий потребителя.

Объектом управления являются конструкционные и функциональные свойства образовательного процесса, условий, в которых он протекает, и его результатов. Но управлять свойствами процесса -значит, уметь их анализировать, планировать, организовывать изменения, измерять «на выходе», сопоставляя цели, результаты. Анализ результатов изучения практики организации управления образовательным процессом в школе позволяет констатировать, что в них отсутствует необходимый уровень готовности специалистов к управлению образовательным процессом как системой с четко определенными управленческими функциями каждого. Это подтверждает необходимость повышения уровня управленческих компетенций, как руководителей образовательных учреждений, так и учителей-предметников.

Для определения сущности управления в образовательных системах в нашей стране наиболее часто используется формулировка В.П. Симонова: «Педагогический менеджмент это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности».

Успех в работе руководителя и учителя определяется комплексом вполне конкретных способностей, умений, навыков, которые должны целенаправленно развиваться в процессе обучения, в период профессиональной переподготовки, повышения квалификации или в процессе самообразования.

Если выстроить систему профессиональных компетенций завуча средней и старшей школы от системы компетенций ученика через систему компетенций учителя (см. И.Г. Корнеева, Н.Л. Галеева, УШ №№ 17, 20, 2006), то мы сможем соблюсти главный принцип управления: Целью управленческой деятельности на каждом уровне управления является создание условий теми, кто управляет, для успешной деятельности тех, кем управляют.

**Список использованных источников и литературы**

1. Бондаревская Е.В. Ценностно-смысловые ориентиры и стратегические направления развития сельской школы / Е.В. Бондаревская, П.П. Пивненко // Педагогика. – 2001. – №5. С. 52–64.
2. Воропаев М.В. Антикризисное управление школой / М.В. Воропаев. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – 126 с.
3. Лазарев В.С. Управление инновациями в школе / В.С. Лазарев. – М. : Центр пед. образования, 2008. – 352 с.
4. Реморенко И. Образование на селе: так ли всё безнадёжно? / И. Реморенко // Первое сентября, – 2001. – 10.02. С. 2.
5. Репин С.А. Теория и практика управления образовательной системой (региональный аспект) : монография. – Челябинск, 2004. – 160 с.
6. Сидоров С.В. Инновации в развитии отечественных сельских школ в XX – начале XXI века [Электронный ресурс] / С.В. Сидоров // Пед. наука и образование в России и за рубежом: региональные, глобальные и информационные аспекты: электронный журнал. 2010. Вып. 1. URL: <http://pi.sfedu.ru/pageloader.php?pagename=science/electronic_magazines/pedscience/2010/2/sidorov>  (дата обращения 28.01.2011).
7. Сидоров С.В. Инновации в развитии сельской школы в России второй половины XVIII – начала XX века / С.В. Сидоров // Знание. Понимание. Умение: информационный гуманитарный портал. – 2010. – №2. – URL: <http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2010/2/Sidorov_Innovations/>  (дата обращения 08.02.2011).
8. Сидоров С.В. Инновации в сельской школе: теория и практика управления: монография / С.В. Сидоров; под ред. С.А. Репина. – Шадринск : Исеть, 2006. – 266 с.
9. Сухомлинский В.А. / В.А. Сухомлинский; сост. и авт. вступит. ст. Г.Д. Глейзер. – М. : Изд. дом Шалвы Амонашвили, 1997. – 224 с.
10. Щетинская, А.И. Программно-целевой метод управления как фактор развития образовательного пространства инновационного учреждения / А.И. Щетинская // Педсовет.org: всероссийский интернет-педсовет. – URL: <http://pedsovet.org/forum/index.php?showtopic=607&mode=linear>  (дата обращения 10.02.2011).

**Приложения**

Таблица 1

**1.1. Сопоставление систем профессиональных компетенций учителя и завуча**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Система компетентности учителя | | Система компетентности завуча |
| **1. Предметно-методологическая компетентность** | | |
| Знания в области преподаваемого предмета; ориентация в современных исследованиях по предмету; владение методиками преподавания предмета | | Ориентация в общих вопросах методологии обучения; знания о достижениях современной общей дидактики. Умение организовать условия для инициации и реализации потребностей учителя в этом направлении |
| **2. Психо лого-педагогическая компетентность** | | |
| Теоретические знания в области индивидуальных особенностей психологии и психофизиологии познавательных процессов ученика, умение использовать эти знания в конструировании реального образовательного процесса. Умение педагогическими способами определить уровень развития «познавательных инструментов» ученика | | Теоретические знания в области индивидуальных особенностей психологии и психофизиологии познавательных процессов; умение использовать эти знания в конструировании реального образовательного процесса. Умение организовать условия для инициации и реализации профессиональных потребностей учителя в этом направлении. Навыки управления «горизонтальными связями»: учитель-психолог, учитель-социолог, учитель-врач и др. |
| **3. Компетентность в области валеологии образовательного** **процесса** | | |
| Теоретические знания в области валеологии и умения проектировать здоровьесберегающую | | Теоретические знания в области валеологии и умения проектировать здоровьесберегающую |
| образовательную среду (урок, кабинет).  Владение навыками использования здоровьесберегающих технологий. Теоретические знания и практические умения по организации учебного и воспитательного процесса для детей с ОВЗ | | образовательную среду. Управление качеством здоровьесберегающей среды в школе через ВШК. Умение организовать условия для инициации и реализации профессиональных потребностей учителя в этом направлении |
| **4. Компетентность в сфере медиа-технологий и умения проектировать  дидактическое оснащение образовательного процесса** | | |
| Практическое владение методиками, приемами, технологиями, развивающими и социализирующими учащихся средствами предмета. Умение проектировать и реализовать программу индивидуальной траектории обучения ученика. Владение методиками и технологиями медиа-образования | | Навыки использования информационных технологий в ежедневной работе для анализа больших объемов информации. Владение стратегией равнополушарного мышления, позволяющего проводить многофакторные системные анализы результатов ВШК. Умение организовать условия для инициации и реализации потребностей зрителя в расширении арсенала методик и приемов, как своей деятельности, так и ученика |
| **5. Коммуникативная компетентность** | | |
| Практическое владение приемами общения, позволяющими осуществлять направленное результативное неразрушающее взаимодействие в системе «учитель- ученик» | | Способность анализировать и корректировать различные виды педагогического взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса |
| **6. Компетентность в области управления системой «учитель-учени** | | |
| Владение управленческим  технологиями (педагогический анализ ресурсов, умение проектировать цели, планировать, организовывать, корректировать и анализировать результаты, учебного и воспитательного процесса) | | Знания основ науки об управлении  и владение управленческими технологиями в системах разного  уровня: учитель — ученик, учитель - учитель, учитель - завуч, учитель - председатель мо и т.д. |
| **7. Компетентность в сфере трансляции собственного опыта** | | |
| Способность транслировать собственный положительный опыт в педагогическое сообщество (статьи, выступления, участие в конкурсах) | Умение транслировать и организовывать трансляцию передового опыта учителей внутри школы, в социуме школы; в образовательном пространство округа, города. Умение обобщать результаты общей работы в виде отчетов, выступлений, статей, презентации | |
| **8. Исследовательская компетентность** | | |
| Умение спланировать, организовать, провести и проанализировать педагогический эксперимент по внедрению инноваций | Умение управлять проведением микроисследования, педагогическим пилотным экспериментом | |
| **9. Акмеологическая компетентность** | | |
| Способность к постоянному профессиональному совершенствованию. Умение выбрать необходимое направление и формы деятельности для профессионального роста | Умение организовать условия для инициации и реализации потребностей учителя в постоянном совершенствовании. Навык управления методической работой в школе как ресурсом повышения образовательных результатов и как ресурсом самосовершенствования учителя | |

Таблица 2

**1.2. Три уровня проявления творчества учителя в профессиональной деятельности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Концепция учителя | Уровень творчества в работе учителя | | |
| Низкий | Средний | Высокий |
| Учитель-предметник  «Обучаю  всех предметным знаниям» | Учитель работает практически только по знакомым ему,  годами отработанным алгоритмам, может освоить  при необходимости,  новый прием,  новую  технологию, но будет делать это тоже «по  алгоритму»,  без учета реалий  конкретного образовательною процесса.  Из инноваций  предпочитает  знакомство с  новыми  предметными  методиками | Учитель успешно разрабатывает и/или адаптирует предметное  содержание для заданных извне  образовательных целей.  Учитель может  участвовать в  педагогических  исследованиях, работая по предложенному  алгоритму, под  руководством  методиста или ученого-исследователя | Уровень предметных знаний и профессиональ-  ных предметных умений позволяет такому учителю разрабатывать  авторские предметные  программы,  элективные курсы  идр Может  самостоятельно  проводить  исследовательс-  кую работу в области  предметной методики |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Учитель-наставник  «Обучаю  Всех дифференци  рованно в  соответствии с уровнем обучаемости» | Учитель использует дифференцирован ный подход в  учебном  процессе,  предлагая  учащимся  разноуровневые  задания,  для **дифференциации детей** по  результатам  учебной  деятельности.  В освоении  инноваций  работает строго  по алгоритму, не  адаптируя  предлагаемые в  методических  пособиях  технологии к  реальным  условиям | Учитель может разработать по предложенному алгоритму систему  дифференцированн  ых по сложности  предметных  заданий.  В педагогическом  эксперименте -  исполнитель задач,  поставленных  руководителем  ОЭР | Учитель успешно управляет использованием дидактических  ресурсов, создает  сам или отбирает  ресурсы,  обеспечивающие  дифференцирован  ное обучение  (информационные  карты урока для  ученика с  системой  уровневых  заданий,  компьютерные  программы  с уровневой  дифференциацией  и т.д.).  **Может проводить**  **самостоятельные**  **исследования в**  **области**  **дифференцирова**  **иного обучения** |
| Учитель-  партнер  «Обучаю  каждого» | Учитель обладает  достаточным  уровнем  педагогической  рефлексии,  активно осваивает  психолого-  педагогическую  составляющую  профессионально  и компетентности  для приобретения навыков  педагогического анализа проблем  ученика | Учитель может  разработать  программу  развития  конкретного  ученика  средствами своего  учебного предмета.  В учебном  процессе создает  или отбирает из инновационных  такие ресурсы, которые позволяют  мотивировать  каждого ученика. В педагогическом  эксперименте -  исполнитель задач.  поставленных  руководителем ОЭР | Высокий уровень  предметной и  управленческой  компетентности  позволяет такому  учителю  реализовать  практически весь  спектр  направлений  творчества:  авторские курсы, методы, методики,  технологии, педагогические  системы и т.д.  Управляет формой и содержанием  взаимодействия с  учеником -  «творит»  отношения.  **Исследовательск**  **ие интересы будут успешно**  **реализованы в сфере**  **социализации,**  **развития**  **личности**  **ученика**  **средствами учебных**  **предметов** |

Таблица 3

**1.3. Формы индивидуальной методической работы учителя в методической системе школы**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Прикрепление к учителю-наставнику (или работа в качестве учителя-наставника) |
| 2 | Курсы по предметной дидактике |
| 3 | Курсы по другим направлениям |
| 4 | Годовая тема самообразования, с обобщением на МО, НМС, педсоветах, посвященная проблемам *качества обучения* |
| 5 | Годовая тема самообразования с обобщением на МО, НМС, педсоветах, посвященная другим направлениям |
| 6 | Организация и ведение кружка, элективного курса с анализом результатов его внедрения |
| 7 | Система открытых уроков, классных часов, бесед по конкретной теме, внеклассных событий (со сдачей разработок в методкабинет) |
| 8 | Работа в проблемно-творческой группе под руководством методиста, ученого |
| 9 | Участие в тренингах, деловых играх, организованных в школе |
| 10 | Разработка комплектов развивающих заданий по предметам, систематизированных по этапам урока и особенностям учащихся |
| 11 | Разработка нового дидактического обеспечения уроков и внеурочной учебно-познавательной работы - с компьютерной поддержкой |
| 12 | Разработка и апробация авторских учебных программ с полным описанием и анализом результативности апробации |
| 13 | Разработка и апробация учебно-методических комплексов (модулей) с полным дидактическим обеспечением, с анализом результативности апробации |
| 14 | Годовая тема самообразования в области управленческой деятельности учителя с анализом проведенной работы (педагогический анализ результатов, ресурсов и процесса, целеполагания учителя и ученика, планирования учебного процесса - в виде комплектов технологических карт учебных тем, наборов информационных карт для ученика и т.д.) |
| 15 | Описание открытых уроков с максимальной дифференциацией деятельности учащихся ( с индивидуальной педагогической поддержкой) |
| 16 | Обобщение статей периодики с выступлением на МО, НМС, педсоветах |
| 17 | Описание собственного опыта, наблюдений, индивидуальное изучение теории и практики педагогического эксперимента, обобщение на НМС, МО |
| 18 | Разработка программ экскурсионного сопровождения образовательного процесса, анализ результативности, оформление в виде рекомендаций |
| 19 | Разработка и реализация программы совместной деятельности с детскими театрами (воспитание театральной культуры), анализ результативности, оформление в виде рекомендаций |
| 20 | Разработка и реализация программы краеведческой деятельности в рамках урючной и внеурочной работы с классом, анализ результативности, оформление в виде рекомендаций |
| 21 | Работа по проектированию здоровьесберегающей образовательной среды, анализ внедрения инноваций |

Таблица 4

**1.4. Памятка для выбора индивидуальной формы методической работы учителя**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | «Западающая» характеристика | Формы индивидуальной методической работы (№№ по табл. 3) |
| 1 | Предметно-методологическая компетентность | 1, 2, 3, 4, 8, 12, 16, 17,21 |
| 2 | Психолого-педагогическая компетентность | 1,3,5,8,9, 10, 15, 16,  17,21 |
| 3 | Компетентность в области валеологии  образовательного процесса | 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 15,  16,17,21 |
| 4 | Компетентность в сфере медиа-технологий и  умения проектировать дидактическое  оснащение образовательного процесса | 1,2,3,5,6,7,8,9, 10,  11, 12, 13, 15, 16, 17,  18, 19,20 |
| 5. | Коммуникативная компетентность | 1,3,5,7,9, 16, 17, |
| 6. | Компетентность в области управления системой «учитель-ученик» | 1, 3, 5, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 |
| 7. | Компетентность в сфере трансляции собственного опыта | 4, 5, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21 |
| 8 | Исследовательская компетентность | 6, 8, 12, 13, 14, 17, 18,  19,20,21 |
| 9. | Акмеологическая компетентность | 1,4,5,8,14,16,17 |

**2. Программа деятельности педагогического коллектива по развитию инновационного потенциала**

Программа развития ИППК является механизмом, обеспечивающим эффективность функций управленческой деятельности. Результатами ее реализации в практике работы школы являются:

* на подготовительном этапе - мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств;
* на организационном этапе - теоретическая готовность;
* на практическом этапе - практическая готовность;
* на контрольно-оценочном этапе - достижение согласования  
  между желаемым и реальным уровнями ИППК.

1. **Подготовительный этап**

Цель: обеспечение мотивационной готовности педагогического коллектива к освоению новшеств. Содержание деятельности:

1. Диагностика уровня инновационного потенциала педагогического  
   коллектива.
2. Создание информационного поля:

* формирование школьного банка новшеств в сфере образования;
* проведение психолого-педагогических семинаров по актуальным проблемам;
* обеспечение педагогов литературой;
* посещение теоретических семинаров в НИРО  
  Представительстве НИРО по актуальным для школы или отдельных учителей проблемам.

1. Установление связей с наукой, привлечение ученых в качестве  
   научных руководителей и консультантов.
2. Выявление потребностей в инновациях, определение их типа.
3. Выбор педагогами новшеств в соответствии со своими  
   потребностями и с учетом интересов и склонностей учащихся.
4. Прогнозирование возможных отклонений от цели, нежелательных  
   препятствий и последствий.
5. Повышение профессионализма администрации школы.
6. Создание мотивации на достижение успеха.
7. **Организационный этап**

Цель: усиление мотивационной готовности, обеспечение

теоретической готовности педагогического коллектива к освоению

новшеств.

Содержание деятельности:

1. Внесение изменений в структуру методической деятельности:

* создание временных творческих коллективов;
* преобразование методического совета в научно-методический.

2. Пополнение учителями базовых научных и методических знаний  
(продолжение работы школьных психолого-педагогических  
семинаров).

3.Развитие исследовательских умений учителей (организация  
постоянно действующего семинара "Теория и практика инноваций").

4.Изменение характера взаимодействия учителей с учеными:  
дополнение теоретических семинаров индивидуальными и  
групповыми консультациями.

5.Разработка положения о стимулировании труда педагогических  
работников школы.

6.Организация взаимодействия уроков, круглых столов, защит  
программ, творческих отчетов и т. д.

**III. Практический этап**

Цель: обеспечение практической готовности педагогического коллектива к освоению новшеств. Содержание деятельности:

1. Промежуточная диагностика уровня инновационного потенциала  
   педагогического коллектива.
2. Совершенствование системы научно-методической работы,  
   организация ее на трех уровнях:

* первый - традиционная деятельность методических  
  объединений;
* второй - временные творческие коллективы;
* третий - творческие лаборатории.

3. Создание внутришкольной системы повышения квалификации  
(теоретические семинары, деловые игры, практикумы, творческие  
группы и т. д.).

4. Изменение характера нововведений: от локальных до  
комплексных, касающихся всех сторон деятельности школы:  
содержания образования, технологий обучения, воспитания и  
развития учащихся, организации УВП и т. д.

5.Совершенствование структуры управления в условиях работы в  
инновационном режиме, активное участие педагогов и принятие  
управленческих решений.

6.Акцент в деятельности научно-методической службы на обучение  
учителей организации научно-методического эксперимента,  
совершенствование исследовательских умений и навыков,

7. Разработка учителями авторских программ, учебных курсов,  
специальных семинаров.

8. Активное участие педагогов в методической работе на уровне  
территории:

* работа в составе творческих лабораторий;
* работа в составе проблемно-практических групп;
* участие в работе научно-практических конференций;
* обобщение опыта своей работы в виде публикаций;
* участие в выставках материалов передового педагогического  
  опыта.

**IV. Контрольно-оценочный этап**

Цель: выявление рассогласования между желаемым и реальным уровнями инновационного потенциала педагогического коллектива. Содержание деятельности:

1. Диагностика уровня инновационного потенциала педагогического  
коллектива.

Оценка в системе показателей:

* восприимчивость педагогов к новому;
* подготовленность к освоению новшеств;
* степень новаторства педагогического коллектива;
* степень творческой активности;
* развитость коммуникативных связей.

2. Установление причин рассогласования между желаемыми и  
реальными уровнями инновационных потенциалов.

3. Составление программы деятельности педагогического коллектива  
по дальнейшему развитию инновационного потенциала.

Эффективность деятельности педагогического коллектива по развитию инновационного потенциала будет достигнута, если конструировать ее как динамический процесс, характеризующийся преемственностью его этапов в соответствии с содержанием, формами и методами работы, нацеленными на развитие ИППК школы: последовательно развивать восприимчивость педагогов к новшествам; обеспечивать их подготовленность к освоению новшеств; повышать уровень новаторства и творческой активности учителей в школьном коллективе; обеспечивать психолого-педагогические и организационно-педагогические условия развития ИППК школы.

**Нормативные документы**

• Закон РФ от 10.07.92 № 3266-1 "Об образовании" (с изм. и доп.)

• Федеральный закон от 10.04.00 № 51-ФЗ "Об утверждении  
федеральной программы развития образования" (с изм. и доп.)

* Постановление Правительства РФ от 23.12,05 № 803 "О  
  федеральной целевой программе развития образования на  
  2006-2010 годы" (с изм. и доп.)
* Постановление Правительства РФ от 06.04.04 № 158 "Вопросы  
  Министерства образования и науки РФ" (с изм. и доп.) Источник: Справочник заместителя директора школы

1. **Диагностика инновационного потенциала педагогического коллектива**

**3.1. Анкета «Восприимчивость педагогов к новому»**

1. Вы постоянно следите за передовым педагогическим опытом в  
   своей деятельности, стремитесь внедрить его с учетом  
   изменяющихся образовательных потребностей общества,  
   индивидуального стиля Вашей педагогической деятельности?
2. Вы постоянно занимаетесь самообразованием?
3. Вы придерживаетесь определенных педагогических идей,  
   развиваете их в процессе педагогической деятельности?
4. Вы сотрудничаете с научными консультантами?
5. Вы видите перспективу своей деятельности, прогнозируете  
   ее?
6. Вы открыты новому?

Определите свою восприимчивость к новому, используя следующую

оценочную шкалу: всегда -- 3 балла, иногда - 2 балла, никогда – 1 балл.

Уровень восприимчивости педагогического коллектива к новшествам

определяется по формуле: К = Кфакт : Кмакс, где К - уровень

восприимчивости педагогического коллектива к новшествам; Кфакт -

фактическое количество баллов, полученных всеми учителями; Кмакс - максимально возможное количество баллов.

Для оценки уровня ИППК используются следующие показатели:

* критический уровень - К < 0,45;
* низкий уровень - 0,45 < К < 0,65;
* допустимый уровень - 0,65 < К < 0,85;
* оптимальный уровень - К > 0,85.

**3.2 Информационная готовность педагогического коллектива**

Из каких источников Вы получаете информацию об инновациях:

* на совещаниях и семинарах;
* из средств массовой информации;
* из книг по вопросам инноватики;
* на совещаниях в школе;
* из общения с коллегами в школе;
* из общения с коллегами других школ.

Квалификационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств определяется по формуле: К = Кфакт : Кмакс, где К - уровень квалификационной готовности педагогического коллектива к новшествам, Кфакт - количество учителей, имеющих высшую, 1-ю и 2-ю квалификационные категории, Кмакс- количество членов педагогического коллектива.

Для оценки используют следующие показатели:

* критический уровень - К < 0,45;
* низкий уровень - 0,45 < К < 0,65;
* допустимый уровень - 0,65 < К < 0,85;
* оптимальный уровень - К > 0,85.

**3. 3. Мотивационная готовность педагогического коллектива к**

**освоению новшеств**

Если Вы интересуетесь инновациями, применяете новшества, то что  
Вас побуждает к этому? Выберите не более трех ответов.

1. Осознание недостаточности достигнутых результатов и  
   желание их улучшить.
2. Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная  
   потребность в достижении высоких результатов.
3. Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.
4. Желание создать хорошую, эффективную школу для детей.
5. Потребность в новизне, обновлении, смене обстановки,  
   преодолении рутины.
6. Потребность в лидерстве.
7. Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.
8. Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.
9. Ощущение собственной готовности участвовать в  
   инновационных процессах, уверенность *в* себе.
10. Желание проверить на практике полученные знания о  
    новшествах.
11. Потребность в риске, преодолении рутины.
12. Материальные причины: повышение заработной платы,  
    возможность пройти аттестацию и т. д.
13. Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.

Примечание. Чем сильнее у учителей преобладают мотивы,  
связанные с возможностью самореализации личности, тем выше  
уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

**3. 4. Антиинновационные барьеры учителей, препятствующие освоению инноваций**

Если Вы не интересуетесь инновациями и не применяете новшеств, то каковы причины этого:

1. Слабая информированность *в* коллективе о возможных  
   инновациях.
2. Убеждение, что эффективно учить можно и по-старому.
3. Плохое здоровье, другие личные причины.
4. Большая учебная нагрузка.
5. Небольшой опыт работы, при котором не получается и  
   традиционное.
6. Отсутствие материальных стимулов.
7. Чувство страха перед отрицательными результатами.
8. Отсутствие помощи.
9. Разногласия, конфликты в коллективе.

Примечание. Чем меньше инновационных барьеров у учителей, тем выше уровень ИППК.

**3.5. Уровень новаторства учителей в школьном коллективе**

К какой группе учителей, на Ваш взгляд, Вы относитесь? Выберите один из вариантов ответа.

*Группа А.* Вы поглощены новшествами, постоянно ими интересуетесь, всегда воспринимаете их первыми, смело внедряете, идете на риск.

*Группа В.* Вы интересуетесь новшествами, но не идете за ними вслепую, рассчитываете целесообразность нововведения. Считаете, что новшества следует внедрять сразу после того, как они появились в условиях, близких к Вашим.

*Группа С.* Вы воспринимаете новшества умеренно. Не стремитесь быть среди первых, но и не хотите быть среди последних. Как только новое будет воспринято большей частью Вашего педагогического коллектива, воспримите его и Вы.

*Группа Д.* Вы больше сомневаетесь, чем верите в новое. Отдаете предпочтение старому. Воспринимаете новое только тогда, когда его воспринимает большинство школ и учителей.

*Группа Е.* Вы последними осваиваете новшества. Сомневаетесь в новаторах и инициаторах нововведений.

Примечание. Чем малочисленнее группы Д и Е, тем выше уровень ИППК.

Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт – Петербургский государственный

университет экономики и финансов» в г. Великом Новгороде

|  |
| --- |
|  |

АЛЕКСЕЕВА ОЛЬГА НИКОЛАЕВНА

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По теме «Инновационная деятельность в муниципальной образовательной системе как объект управления» по дисциплине «Управление региональными и муниципальными образовательными системами»

Студентки группы «Менеджмент в образовании (вечерняя), 11.301.12.1

|  |
| --- |
|  |
| Проверила:  Н.П. Рыбникова, ректор института маркетинга и кадровых ресурсов |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2012 |

Великий Новгород 2012